



**ARTÍCULO ORIGINAL
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en la Empresa Constructora Integral de Mayabeque

Procedure to evaluate the impact of the training of the Empresa Constructora Integral de Mayabeque

Migdalia Palmero-Peña^I, Milda Padrón-Díaz^{II}, Jorge Enrique Rizo-Hernández^{II}, Lázaro Tejo-Rodríguez^{III}, Yosbel Rodríguez-Medina^{IV}, Carlos Alberto Torres Sucu^V

^I Empresa Constructora Integral de Mayabeque. Mayabeque, Cuba.

E-mail: dirección@cn.co.cu

^{II} Centro de Desarrollo, Consultoría en Gestión y Dirección Empresarial. La Habana, Cuba

E-mail: docentesgercons@netcons.com.cu

^{III} Grupo Industrial Perdurit. La Habana, Cuba.

E-mail: direccion@perdurit.com.cu

^{IV} Empresa de Materiales de la Construcción de Cienfuegos. Cienfuegos, Cuba

E-mail: yosvel@matcien.geicon.gov.cu

^V Grupo Empresarial del MINSAP. La Habana, Cuba.

E-mail: dirge@infomed.sld.cu

Recibido: 20/06/2011

Aprobado: 30/11/2011

RESUMEN

En la actualidad se exige cada vez más, destinar importantes recursos a la preparación de los directivos para hacerlos más competentes en su trabajo y de esa manera, contribuir a lograr un mejor desempeño en la organización. Este trabajo se concibe en la Empresa Constructora Integral de Mayabeque, con el objetivo central de elaborar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de sus cuadros y reservas, basado en la Norma Cubana de Gestión del Capital Humano, que contribuya a elevar el desempeño de sus directivos y el de la organización. El procedimiento puede ser útil como herramienta para ser aplicada con sistematicidad, teniendo en cuenta los principios del proceso de capacitación, el cumplimiento de las premisas que se abordan en el trabajo, así como la secuencia de pasos, responsabilidades, el establecimiento de indicadores y la aplicación de instrumentos de medición; pero, por sobre todas las cosas, si se tiene en cuenta como mecanismo de retroalimentación y mejora continua del proceso de evaluación del impacto de la capacitación de los directivos.

Palabras clave: capacitación, superación de los directivos, competencias directivas, evaluación del impacto de la capacitación.

ABSTRACT

Nowadays, it is becoming increasingly important the demand related to assign significant resources to the task of preparing managers to make them more competent in their work and in that way, to contribute to the improvement of performance within the organization. This work is conceived in the Empresa Constructora Integral de Mayabeque, with the main objective of elaborating a procedure to evaluate the impact of the training of managers and their substitutes, which contributes to increase the performance level of them and the organization itself; based on the Cuban Regulations regarding the Human Capital Management. The procedure could be useful if it is applied as a systematic tool, taking as a starting point the principles of the training process, the achievement of the premises treated in this work, as well as the sequence of steps, responsibilities, the establishment of indicators and the application of measuring instruments; but mainly, if it is considered as a mechanism of feedback and continuous improvement of the evaluative process of the impact of managers' training.

Key words: *training, manager upgrading courses, managing competences, evaluation of the training impact.*

I. INTRODUCCIÓN

La Empresa Constructora Integral de Mayabeque (ECIM) en su más reciente historia, ha sufrido cambios en la manera de operación y gestión. Fue creada en 1983 como la Empresa de Obras de Arquitectura e Industriales del Norte de la Habana, perteneciente al Grupo Empresarial de la Construcción de La Habana; existiendo diferentes cambios en su estructura según necesidades del Ministerio de la Construcción.

Actualmente, según la nueva división político-administrativa del país, ha asumido a todas las empresas constructoras y de pre-fabricado de la joven provincia de Mayabeque, ampliando así su objeto social y campo de acción. Desarrolla obras de elevada prioridad para el Estado y el Partido hacia los Programas de la Revolución como la Universidad Agraria de la Habana, Central Termoeléctrica del Este de la Habana, el Polo Científico, viviendas de médicos y viviendas climatológicas, y la *transvasse* La Coca.

La empresa está en Perfeccionamiento Empresarial, tiene certificado el Sistema de Gestión de la Calidad y actualmente se encuentra documentando el Sistema de Integrado de Gestión. La ECIM está dando pasos en el trabajo integral del proceso de capacitación de sus cuadros, específicamente en la evaluación del impacto de la capacitación y su correspondencia con los objetivos estratégicos. De forma general se respetan las fuentes adecuadas de promoción y su línea de ascenso, existe seguimiento de la capacitación de sus cursistas y se incentiva la preparación en el puesto de trabajo. No obstante, el proceso de capacitación y en especial, la evaluación de su impacto tienen dificultades que no permiten reflejar de forma integral el desempeño de sus directivos posterior a la capacitación. A pesar de que se logran resultados económicos positivos, éstos no son los esperados por la organización, ni están totalmente en correspondencia con los objetivos estratégicos trazados. Por lo que el objetivo general es elaborar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros y reservas de la ECIM, con enfoque de competencia, que contribuya a elevar el desempeño de sus directivos y permita obtener los objetivos estratégicos trazados por la organización.

II. MÉTODOS

Cambiar de actitudes es difícil, ya que choca con la naturaleza del ser humano de resistencia a cualquier cambio. En estas circunstancias hay que resaltar el papel de la capacitación, ya que poco a poco va influyendo en la mentalidad de las personas. La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar, dentro de la empresa, las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, les abre nuevos horizontes y les permite sentirse preparados ante cualquier cambio.

La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad, en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia del trabajo) a esas necesidades [1]. Es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o

PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA INTEGRAL DE MAYABEQUE

persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo.

El proceso de capacitación es un factor de gran importancia y la empresa no debe considerarlo como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

La efectividad de la capacitación estará determinada por la precisión con que sean identificadas las necesidades iniciales en correspondencia con las competencias para el cargo. A partir de éstas serán obtenidos los objetivos de la capacitación, el contenido, los enfoques y métodos a emplear, las formas y los medios de enseñanza, así como la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje. Posteriormente, se podrá comprobar si existen cambios reales en su desempeño, constatando si son significativos, durables y positivos [2].

Una ventaja que pueden tener las empresas actualmente es aplicar la capacitación de directivos por competencia, la cual tiene como principales características, la orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción casi natural y continua en la vida productiva de la persona. La formación por competencias debe garantizar que la actividad de capacitación esté orientada en función del desarrollo del logro de estas competencias de manera medible, observable, de manera inevitable con repercusión en el desempeño en el puesto de trabajo y en función de la estrategia de la organización [3].

La evaluación de la formación es una tarea difícil, pero enormemente necesaria, ya que sólo evaluando se pueden detectar los efectos de las acciones formativas llevadas a cabo, los rendimientos de la inversión efectuada y tomar decisiones para optimizar la calidad de la formación futura.

Por lo que debe constituir una necesidad primordial la consideración de los empresarios de ver la capacitación como una inversión, vista desde sus dos aristas, cualitativa y cuantitativa; comenzar a preocuparse por el retorno de esta inversión y el impacto de la capacitación en la organización para el logro de sus objetivos empresariales, contribuyendo de esta manera al desempeño individual de cada directivo y al desempeño de la organización.

Internacionalmente existen varios modelos para medir el impacto de la capacitación, entre ellos se estudiaron los modelos de Capacitación/Formación de Kirkpatrick, Capacitación/Formación de Wade y el de Capacitación/Formación de Phillips [4; 5].

El **Modelo de Capacitación/Formación de Kirkpatrick** es uno de los modelos más usados para medir el impacto de la capacitación. Éste contempló los cuatro niveles siguientes:

I – Reacción: mide la satisfacción de los que reciben la acción de capacitación, o sea, de la calidad del programa del desempeño del profesor o facilitador, de los medios, materiales de apoyo, locales; para lo cual es posible obtener información por la vía de encuestas, entrevistas, PNI (positivo, negativo, interesante) u otras herramientas.

II – Aprendizaje: dirigido a la obtención de conocimientos, lo cual es posible comprobar mediante la participación en clases, la realización de tareas, los resultados de la aplicación de pruebas, la presentación de trabajos de proyectos o tesis.

III – Comportamiento: aplicación de los conocimientos adquiridos en su labor, y se puede comprobar mediante la observación, las entrevistas a los jefes y a subordinados, la evaluación del desempeño y la evaluación de indicadores específicos.

IV – Resultados: se refiere a la obtención de resultados a nivel de indicadores económicos, financieros, de calidad, productivos, sociales, ambientales o de otra índole.

El **Modelo de Capacitación/Formación de Wade**, concibe la evaluación como la medición del valor que la formación aporta a la organización y desde esta perspectiva elabora un modelo de evaluación estructurado en cuatro niveles:

I – Respuesta: reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes.

II – Acción: transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.

III – Resultados: efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o tangibles, y cualitativos o blandos.

IV – Impacto de la formación en la organización, a través del análisis del costo-beneficio.

La rentabilidad de la capacitación está determinada en lo fundamental por el impacto de la capacitación en las producciones y servicios.

Como puede observarse, el modelo de Wade sigue una estructura similar al de Kirkpatrick, pero con diferencias importantes en los niveles referidos al impacto. Presenta una concepción bidimensional de la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación. Así, identifica dos niveles progresivos en este tipo de evaluación: la evaluación de los resultados que la formación genera en el puesto de trabajo, detectable a través de indicadores cualitativos y económicos; y la evaluación del impacto que la formación genera en la organización, para lo que propone el análisis del costo-beneficio como instrumento de medida.

El **Modelo de Capacitación/Formación de Phillips**, aunque parte de los planteamientos de Kirkpatrick, adopta un enfoque mucho más cuantitativo, y se centra en desarrollar una metodología que permita evaluar el impacto económico de la formación en las organizaciones. Para ello adapta el cálculo del retorno de inversión (ROI) a la formación, y lo utiliza como instrumento para medir sus resultados a nivel de rentabilidad exclusivamente. Las fases que integran su modelo son:

I – Recogida de datos.

II – Aislamiento de los efectos de la formación.

III – Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos.

IV – Conversión a valores monetarios.

V – Cálculo del Retorno de Inversión (ROI).

Compartiendo el punto de vista de Kirkpatrick, esta visión de la evaluación del impacto es reduccionista, ya que, al valorar sólo los resultados económicos, olvida la parte de los resultados cualitativos de la formación, que en la mayoría de los casos es la más importante. No obstante, el autor aporta una metodología novedosa que permite avanzar en el complejo terreno de la medición y la cuantificación de los beneficios de la formación en las producciones y servicios.

Otras consideraciones acerca de la capacitación de directivos

No siempre las personas que ocupan los puestos tienen en sí las competencias requeridas para su desempeño satisfactorio, lo que puede incidir de manera negativa en el alcance de los objetivos estratégicos que se ha propuesto la organización a la que pertenecen. Más aún, si estas personas son sus directivos. En estos casos se requiere realizar acciones de formación y desarrollo de competencias en función del logro de resultados estratégicos y de cambios de alto impacto.

La preparación y superación de los dirigentes es un proceso educativo complejo, que tiene lugar en el propio desarrollo de la actividad de dirección, en el que participan múltiples factores, que van incorporando de forma creativa y desarrolladora, las vivencias y reclamos del entorno, y que lo van preparando para el ejercicio de sus funciones.

La preparación y superación de los cuadros, debe funcionar como un sistema a partir del concepto de la integralidad de éstos, contemplando todos los componentes y combinando las formas, modalidades, contenidos, plazos de tiempo y recursos necesarios para que sea eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada directivo y a los planes de desarrollo de cada organización o territorio [6].

Para hablar de evaluación de impacto de la capacitación a partir de las competencias, es necesario estar operando en un escenario de gestión por competencias. Ha ido creciendo el auge de la aplicación del enfoque de competencias en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos, un número cada vez mayor de foros de análisis y debate, investigaciones, programas o políticas de formación, planes institucionales, normativas legales en el marco de políticas de empleo y en relación con la calificación y certificación profesional de las personas y estrategias de intervención, giran en torno al concepto de competencia [7; 8; 9].

Se precisa desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes consistentes con las más modernas prácticas de dirección. Es por ello, que la formación y desarrollo de dirigentes se convierte en una poderosa arma estratégica a perfeccionar, para aumentar sus niveles de contribución a los logros organizacionales y sociales que demanda la nación cubana.

Para cumplimentar la Resolución Económica del V Congreso del Partido, se requiere de dirigentes responsabilizados con la tarea de tutelar el cambio organizacional, lo cual se pone de manifiesto en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas, que plantea que la capacitación de éstos debe concebirse como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo, estando en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo [10].

PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA INTEGRAL DE MAYABEQUE

La capacitación de los dirigentes y sus reservas es un problema de total actualidad y constituye un reclamo de la dirección del Estado Cubano a todas las instituciones que se incluyen en este proceso. La dirección del Gobierno Cubano asignó al Ministerio de Educación Superior (MES) la responsabilidad estatal de la dirección, control y evaluación de la capacitación de los dirigentes y reservas, mediante el Acuerdo No. 2837 de abril de 1994; y lo revalidó en el año 2001 mediante el Acuerdo 4001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM). En consecuencia, esta tarea se desarrolla por el MES y todos los Centros de Educación Superior (CES), en estrecha coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los Consejos de Administración Provincial y Municipal.

En los momentos actuales, sobre el Sistema de Trabajo con los cuadros y reservas, se destaca el énfasis que se hace en la preparación y superación de los mismos y el impacto de la capacitación reflejada en resultados, teniendo como objetivo principal garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros y sus reservas. Atendiendo a ello el Ministerio de la Construcción (MICONS) ha identificado el trabajo a realizar por cada uno de los protagonistas principales de la preparación y superación de sus cuadros y reservas.

El proceso de capacitación de los directivos de la ECIM constituye una de las actividades del proceso de Capital Humano. Está definido el plan de capacitación individual de los cuadros y reservas de la ECIM en correspondencia con las líneas de ascenso, al igual que su plan de capacitación general. Sin embargo, no existe una metodología, procedimiento ni indicadores de desempeño para la evaluación de la capacitación; no se evalúa el impacto de la capacitación recibida después de pasado un tiempo para medir el desempeño del capacitado en la organización, ni existe una evaluación del desarrollo organizacional alcanzado producto de la capacitación. Por lo que constituye una necesidad de la organización elaborar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros y reservas de la ECIM, con enfoque de competencia, que contribuya a elevar la eficacia de la misma.

Es importante destacar que este procedimiento se diseña a partir de los resultados de un diagnóstico de la situación actual de la organización, que evidencia la necesidad de aplicar un procedimiento para evaluar el impacto de los directivos con enfoque de competencia.

Teniendo en cuenta los cambios del entorno, se ha decidido que el procedimiento forme parte del proceso estratégico de dirección de la ECIM, siendo el máximo responsable de la implantación y seguimiento del mismo, el jefe de Cuadros de la organización.

Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación con enfoque de competencia de los cuadros de la ECIM

Este procedimiento, mostrado gráficamente en la figura 1, concibe el análisis de premisas para su aplicación definiendo su interacción con algunos procesos que conforman el sistema de gestión de la calidad de la ECIM, constituyendo un paso previo para su aplicación.

Premisas para la aplicación del procedimiento:

- Proyección Estratégica de la ECIM, incluyendo misión, visión, objetivos estratégicos, procesos clave.
- Las competencias organizacionales de la empresa y las competencias de cada uno de los procesos.
- Estrategia de preparación de los cuadros y sus reservas.
- El perfil de competencias de los cuadros y reservas.
- Preparación del grupo de especialistas que participarán en el diseño y aplicación del procedimiento.

La información referida a las premisas de proyección estratégica, competencias organizacionales y estrategia de superación de los cuadros y reservas, será suministrada por el proceso estratégico de Dirección, las competencias de procesos serán dadas por cada jefe de proceso definido y el perfil de competencias de cada cuadro y reserva por el jefe de proceso de Capital Humano.

El procedimiento consta de 7 pasos, teniendo en cuenta las acciones que intervienen en cada paso. Una vez verificadas las premisas para la aplicación del procedimiento, se procede a desarrollar la secuencia de los pasos establecidos en el mismo.

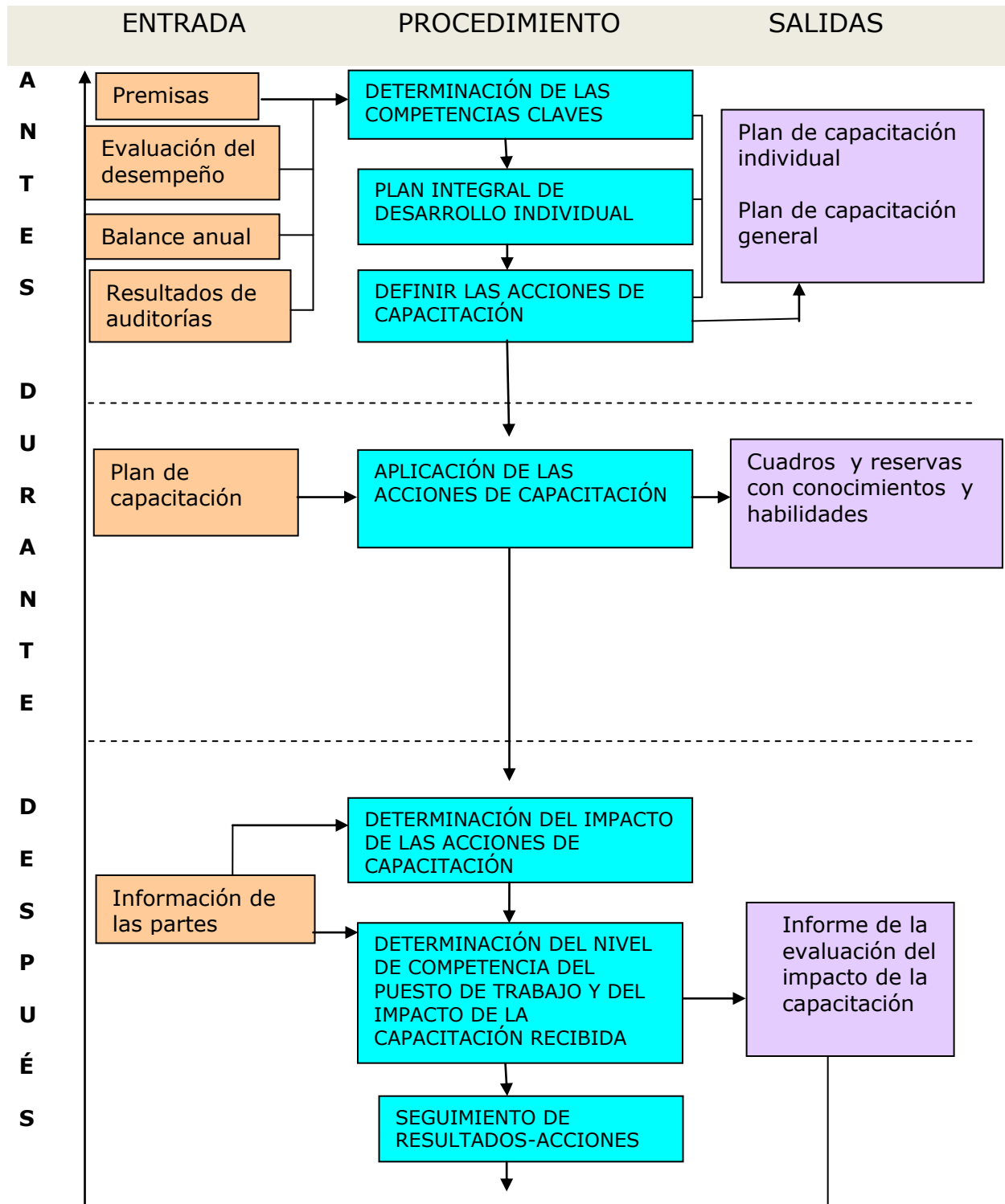


Figura 1. Esquema del procedimiento de evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros de la ECIM.

PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA INTEGRAL DE MAYABEQUE

Paso 1: Determinación de las competencias claves para el cargo

Para que la organización pueda dar cumplimiento satisfactorio a la planeación que se ha propuesto, además de otros aspectos, es importante que cuente con directivos que posean las competencias que requiere para cada cargo o puesto de trabajo y que proporcionen desempeños superiores a la media. En este sentido resulta necesario determinar las competencias requeridas y tener confeccionado el perfil de cargo por competencias que contribuirá a una mejor preparación, capacitarlo y evaluarlo de forma objetiva. Los perfiles de cargo se encuentran en la dirección de Capital Humano y son elaborados por el Comité de Competencias.

Para la aplicación de este procedimiento solo se tendrá en cuenta hasta el análisis del puesto y las competencias laborales descritas en el mismo.

Para el inicio de este paso debe insistirse en la realización del Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje, pues su repercusión es estratégica para cualquier organización contemporánea, de manera que esa capacitación resulte continua, coherente y consecuente con la estrategia empresarial.

Para el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje se propone aplicar como técnicas:

- El cuestionario
- La entrevista
- La observación
- Informe del balance anual
- Reuniones de grupo
- Análisis de las actividades
- Evaluación del desempeño

Del conjunto de técnicas indicadas, en particular, la información que brinda la evaluación del desempeño, tiene una notable importancia en la determinación de las "brechas" entre competencias laborales existentes (en la persona) y las competencias laborales requeridas (por el cargo).

Para determinar las competencias clave se realiza un taller, en el que participan los directivos y un moderador que tenga pleno conocimiento del tema que se está tratando. El taller tiene tres momentos:

1. Explicar el objetivo: determinar las competencias que deben poseer para su desempeño
2. Presentar las competencias propuestas
3. Evaluar el grado en que deberá estar presente cada competencia para su desempeño

Las competencias identificadas son sometidas al criterio del grupo de especialistas que, en función de sus conocimientos y tiempo en la actividad, pueden validar si dichas competencias son las que realmente requiere el directivo para desempeñar su función y desde ahí tributar al logro de la misión y objetivos de la organización.

Para determinar la brecha entre las competencias existentes y las requeridas para el cargo, se hará una evaluación del nivel de las competencias clave que tiene el directivo, utilizando la técnica de 360°. Se evaluará al directivo desde distintos ángulos mediante el juicio propio y de subordinados, jefes, iguales (otros cuadros y reservas que ocupan el mismo nivel jerárquico dentro de la organización) y clientes.

Se evalúa el dominio de la competencia, al considerar el desempeño del directivo con respecto a cada indicador para determinar si la brecha es positiva o negativa, tomando en cuenta que:

"5" corresponde a satisfacción plena o supera las exigencias del cargo.

"4" corresponde a la satisfacción casi total o supera las exigencias mínimas del cargo.

"3" corresponde a la satisfacción de las exigencias mínimas.

"2" corresponde a la insatisfacción de las exigencias mínimas.

"1" corresponde a la insatisfacción total de las exigencias del cargo.

Se establece la brecha mínima aceptable, es decir a, partir de cuántos puntos se considerará que existe brecha.

De acuerdo con los resultados de los indicadores de dominio aplicados, en correspondencia con los valores asignados se generó una escala de valoración, teniendo en cuenta la puntuación máxima obtenida, para la que:

- Más del 90 % - brecha mínima
- Entre 80 y 89 % - brecha moderada

- Entre 70 y 79 % - brecha considerable
- Entre 60 y 69 % - brecha grande
- Menos de 60 % - brecha crítica

Con posterioridad, esos análisis de las brechas de competencias laborales tienen necesariamente que individualizarse. Es decir, a cada directivo habrá que configurarle su perfil gráfico de las brechas de competencias laborales, de manera que se pueda dar el tratamiento diferenciado que exigen el plan de capacitación y el plan de carrera laboral que requerirá cada directivo.

Paso 2: Establecer el plan integral de desarrollo individual con sus indicadores de desempeño, teniendo en cuenta las Fuentes Adecuadas de Promoción.

Si para la empresa, hoy la formación es una inversión y no un costo, y así lo creen de verdad sus directivos, entonces el diseño del plan de carrera es responsabilidad del binomio persona e institución representada por su directivo y, en correspondencia, lo es también su gestión o seguimiento [11].

Este plan integral de desarrollo está dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los directivos que les permiten desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio.

En este plan de desarrollo se definen como elementos fundamentales: nombre y apellidos del directivo, meta a lograr con el directivo, características generales y tareas a desarrollar con sus indicadores de desempeño.

Para elaborar el mismo se hará una revisión del expediente del cuadro, su evaluación del desempeño y la línea de ascenso por la que debe transitar en las Fuentes Adecuadas de Promoción.

Paso 3. Definir las acciones de capacitación a realizar de cada directivo para el año

A partir del plan de desarrollo integral y de las competencias clave, se proyectarán las acciones de capacitación que tributen a desarrollar aquellas competencias que se encuentren en niveles inadecuados con respecto a los requerimientos de la organización, las cuales estarán alineadas con los objetivos estratégicos y competencias de la entidad, teniendo en cuenta todas las formas organizativas definidas para la capacitación del capital humano y en especial a los cuadros.

Se considera que la brecha mínima y moderada se resuelve en el puesto de trabajo, por lo que no es necesario realizar acciones de formación formales en todos los directivos, debido a que el conocimiento y las habilidades que se requieren para el desempeño superior de esas competencias ya las poseen. Además se utilizará la sustitución con la asignación de nuevas tareas bajo un seguimiento periódico. A partir de la brecha considerable es necesario recibir cursos y entrenamientos correspondientes a la competencia por desarrollar. Estas acciones de capacitación se definen de conjunto con la Unidad Presupuestada del Territorio.

Paso 4. Aplicación de las acciones de capacitación

Después de determinar estas acciones de capacitación a realizar con los directivos para elevar el nivel de competencias, en el caso en que sea necesario, y lograr los objetivos de la organización; se pasará a su aplicación. Las mismas pueden ser ejecutadas dentro y fuera de la organización.

Paso 5. Determinación del impacto de las acciones de capacitación

El impacto de estas acciones se determina antes, durante y después de las mismas, teniendo en cuenta el estado inicial. Para la evaluación del impacto se proponen utilizar distintas técnicas, tales como: situaciones de prueba, tormenta de ideas, Método de incidentes críticos, Método Delphi, el cuestionario y examen escrito [11; 12].

Paso 6. Determinación del nivel de competencia del puesto de trabajo y del impacto de la capacitación recibida

Con el objetivo de llegar a una evaluación más exacta en cuanto al impacto de la capacitación, se propone, pasado un tiempo prudencial, en correspondencia con la forma de capacitación y los objetivos de la organización (6 meses o un año); aplicar este paso.

Se considera un nivel adecuado de las competencias, a aquel que tenga como resultado el desempeño que la organización demanda para cumplir sus objetivos estratégicos.

PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA INTEGRAL DE MAYABEQUE

Para esta medición del nivel de competencias proponemos evaluar las competencias clave aplicando la técnica de 360°, hacer uso de la observación, revisión de las encuestas aplicadas tanto al cliente externo como interno, resultados de auditorías, controles y resultados del trabajo en correspondencia con lo planificado.

Paso 7. Seguimiento de resultados-acciones

Este paso se sugiere si el nivel de competencias, en correspondencia con la capacitación recibida, no ha sido el adecuado. Se debe retomar el análisis del procedimiento del directivo para identificar las fallas en el mismo y tomar las acciones correctivas, preventivas o de mejora con inmediatez.

III. RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación parcial del procedimiento, se pudieron determinar las competencias clave para el cargo y la brecha existente para cada directivo en correspondencia con los objetivos de la organización, y se estableció el plan de desarrollo individual con sus indicadores de desempeño.

El procedimiento diseñado logró la integración entre el jefe de cuadros, especialistas de capital humano, unidades presupuestadas de capacitación y directivos de la ECIM.

A continuación se muestran algunos resultados obtenidos en la aplicación parcial del procedimiento.

Paso 1. Determinación de las competencias claves para el cargo

En este paso se desarrolló el taller propuesto para determinar las competencias, muy en especial, las directivas requeridas por la organización. Se identifican como competencias de mayor importancia y consideradas como claves:

1. Motivación
2. Liderazgo participativo y transformacional
3. Planificación
4. Toma de decisiones
5. Comunicación efectiva.

Se procede a determinar la brecha aplicando la técnica de 360°, que permite elaborar el plan de desarrollo individual y determinar las necesidades de capacitación de cada directivo.

Pasos 2, 3 y 4. Establecer el plan de desarrollo individual de cada directivo, definir y aplicar las acciones de capacitación a realizar para el año 2011

Se establece el plan de desarrollo individual de cada directivo con sus indicadores de desempeño, teniendo en cuenta las líneas de ascenso. Para el nivel de competencias considerado con brecha mínima y moderado, la línea a seguir es de perfeccionamiento en determinados detalles con vistas a mantener el desempeño que demanda la organización para el cargo. Para el año 2011 se propone: impartir talleres de Comunicación y Motivación a sus subordinados en el segundo semestre, sustituir al jefe inmediato superior por un período no menor de un mes.

Para el nivel de competencias con brecha considerable, se propone desarrollar un curso para todos los directivos de la ECIM de Sistema de Gestión de la Calidad y Habilidades Directivas en el segundo semestre del 2011; para los jefes de procesos, un curso sobre Contratación Económica en el mes de enero y para los especialistas de capital humano, un taller sobre Sistema de Pago en el mes de febrero.

Paso 5. Determinación del impacto de las acciones de capacitación

Se utilizó la observación y sesión de análisis en grupo, donde se evidencian resultados tales como:

- En las obras a ejecutar en la Universidad Agraria en el primer trimestre del año 2010, el costo era de \$1,01 y en igual período del año 2011, el costo disminuyó a \$0,95.
- En el mes de febrero de 2011 se aplicó la guía de Control Interno, donde las deficiencias detectadas con respecto a la realizada en igual período del año anterior, disminuyeron; fundamentalmente en los componentes de Ambiente de Control e Información y Comunicación.

- La productividad por hombre en el primer trimestre el año 2010 era de \$900 y en igual período del año 2011 se incrementó a \$1011.

IV. DISCUSIÓN

Todas las competencias clave para los directivos en el análisis individual, son consideradas con brecha moderada y considerable por estar evaluadas entre 3 y 5 puntos. Las competencias clave consideradas con brecha moderada, son: motivación y liderazgo participativo y transformacional, correspondiéndose con satisfacción casi total y superando las exigencias mínimas, por lo que no es necesario realizar acciones de formación formales en todos los directivos.


Las competencias de planificación, comunicación efectiva y toma de decisiones, son consideradas con brecha considerable, por lo que se corresponde con la satisfacción de las exigencias mínimas del cargo, y será necesario recibir cursos y entrenamientos correspondientes a la competencia por desarrollar.

Por otra parte, los subordinados tienen mejor percepción del comportamiento de las competencias clave de sus jefes inmediatos.

No solo se utiliza como formas de capacitación los cursos y diplomados, se potencia el entrenamiento en el puesto de trabajo, la rotación, la sustitución, los talleres, seminarios y conferencias especializadas, siendo más personalizada la capacitación.

Por último, al comparar los resultados obtenidos en el primer trimestre del año 2011 con respecto a igual período del año 2010, se constata la disminución del costo en \$ 0.06 en las obras a ejecutar en la Universidad Agraria y el aumento de la productividad por hombre en \$ 111.

V. CONCLUSIONES

- En la revisión bibliográfica realizada se evidenció que existen varios procedimientos y modelos para la evaluación del impacto de la capacitación. Por sus características, se entendió que el que más se adecua a la realidad del sistema empresarial cubano, es el modelo de gestión por competencias.
- El procedimiento que se presenta permite la integración de las competencias de los directivos y la consecución de perfiles de competencias alineadas con la estrategia empresarial, constituyendo un pilar fundamental para el alcance de los objetivos estratégicos.
- Este procedimiento considera como elemento primordial determinar las competencias claves de los directivos, teniendo en cuenta las necesidades de aprendizaje, que permiten definir el plan de desarrollo individual y las acciones de capacitación necesarias que contribuyan a obtener un desempeño superior de los directivos y de la organización.
- El procedimiento es útil para la retroalimentación y posterior toma de decisiones al respecto.
- Se sugiere continuar perfeccionando este procedimiento, en especial, en la selección de los instrumentos de evaluación que se aplican en cada uno de los pasos establecidos, así como su relación con las competencias adquiridas, los mecanismos información de los resultados y la valoración de indicadores del desempeño, asociados a la mejora continua del proceso de capacitación que se describe en el trabajo. 

VI. REFERENCIAS

1. EDVINSSON, L.; MALONE, M., *El Capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Barcelona (España), Gestión 2000, 1999, ISBN 978-84-8088-308-5.
2. BENTLEY, T., *Capacitación empresarial*, Santafé de Bogotá (Colombia), Mc Graw-Hill, 1993, ISBN 958-600-194-6.
3. HERNÁNDEZ, E.; MOLINA, A.T., «Una alternativa para la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones empresariales» *Folletos Gerenciales*, 2008, mayo, ISSN 1725-5851.
4. REZA, J. C., *Antes y después de la capacitación, ¿Qué?*, México, D. F., Gasca, 2006, ISBN 970-781-022-X.
5. PÉREZ, L. A., «Metodología para evaluar el Impacto de la Capacitación de la Escuela Superior de la Industria Básica», [tesis de maestría], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio

PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA INTEGRAL DE MAYABEQUE

- Echeverría, Cujae, Facultad de Ingeniería Industrial, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), 2010.
6. MORALES, L. J., «La capacitación por competencias, clave para el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de la organización», [tesis de maestría], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Facultad de Ingeniería Industrial, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), 2007.
 7. VARGAS, F.; CASANOVA, F., *El enfoque de competencia laboral: modo de formación*, Montevideo, CINTERFOR/OIT, 2001, ISBN 92-9088-124-0.
 8. MERTENS, L., *Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos* [en línea], Montevideo, CINTERFOR/OIT, 1996 [consulta: 2011-01-04]. Disponible en: <<http://www.cinterfor.com>>
 9. SOLTURA, A., «Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización», [tesis doctoral], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Facultad de Ingeniería Industrial, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), 2009.
 10. RAMOS, J. L., «Perfeccionamiento del sistema de gestión de la capacitación de los cuadros y trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba», [tesis doctoral], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Facultad de Ingeniería Industrial, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), 2008.
 11. CUESTA, Armando, *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, 4ta. ed., La Habana, Editorial Academia/Editorial Félix Varela, 2010, ISBN 978-959-07-1340-8 OC.
 12. COLECTIVO DE AUTORES, *Métodos y enfoques para la capacitación de dirigentes*, La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1990.